

# Quand ça brasse aux cuisines, comment intervenir sur le climat de travail ?



**Natacha Laprise**  
Conseillère syndicale  
Service des relations  
du travail  
Confédération des  
syndicats nationaux  
(CSN)

**Un bon climat de travail est essentiel pour** préserver la santé psychologique des salariés et pour prévenir les situations de violence et de harcèlement. Le climat ne dépend pas uniquement des caractéristiques individuelles des membres d'une équipe. Il peut aussi être influencé par l'organisation du travail. Il est donc important de trouver des moyens pour agir sur cet élément. Voici la démarche réalisée au Service alimentaire du CSSS de Maskinongé (**encadré 1**).

## Une mauvaise réputation

Le climat s'est détérioré depuis quelques années, sans que l'employeur ni le syndicat trouvent un moyen de régler le problème. Le Service alimentaire était aux prises avec une augmentation des accidents, de l'absentéisme ainsi que d'éventuelles plaintes pour harcèlement psychologique. La problématique a atteint son paroxysme à l'été 2010. Les conflits étaient exacerbés et il y avait eu des incidents violents : les assiettes volaient bas !

Au fil des ans, le service avait acquis une mauvaise réputation à cause du cli-

mat qui y régnait et l'employeur avait des difficultés à recruter des employés. Par ailleurs, quelques années auparavant, une restructuration du service effectuée par une firme externe avait débouché sur des suppressions de postes.

## La démarche proposée

Devant cette situation, le syndicat a fait appel aux services du module de prévention santé, sécurité et environnement (SSE) de la CSN. Étant donné que la direction du CSSS acceptait de s'engager dans une démarche de prévention pour traiter la source des problèmes (facteurs organisationnels inclus) et que cette démarche pouvait être porteuse d'un message, le module de prévention a accepté d'intervenir.

Pour établir un diagnostic, des rencontres individuelles avec le personnel du Service alimentaire ont abordé deux volets :

- le climat de travail et les relations de collaboration ;
- l'organisation du travail et les modes de fonctionnement.

Un plan de travail a ensuite été déposé à la Direction des ressources humaines et du développement des compétences du CSSS, au chef du Service alimentaire et à la représentante syndicale en SST, de même qu'à l'ensemble du personnel du service.

Le travail en cuisine possède parfois des caractéristiques qui font en sorte que le climat de travail peut se détériorer : espace restreint et encombré par des chariots, chaleur, bruit, rythme de travail imposé et tâche de l'un qui dépend de celle des autres. Le diagnostic a également fait ressortir un manque de respect, des commérages et des clans, de même que le non-respect des plans

Le climat ne dépend pas uniquement des caractéristiques individuelles des membres d'une équipe.



*Le comité cuisine, de gauche à droite : Réal Roussy, Guylaine Dupuis, Rollande Lamy, Diane Rivard, Diane Arseneault, Mireille Dubreuil, Claude Jasmin et Joey MacKinnon.*

Pour le succès de la démarche, il était très important que l'ensemble du personnel y adhère et participe aux changements.

donné les tentatives infructueuses du passé et le fait que la situation durait depuis trop longtemps.

### Le déroulement de l'intervention

Pour le succès de la démarche, il était très important que l'ensemble du personnel y adhère et participe aux changements. La trame de fond a été la transparence, la consultation de tous les travailleurs et leur participation à l'élaboration des pistes de solution. L'ASSTSAS a ensuite été invitée à se joindre à la démarche.

Un comité de pilotage paritaire a d'abord été formé afin de définir l'encadrement de l'intervention : mise sur pied du groupe de travail, détermination du nombre de membres et de la fréquence des rencontres, questionnement sur le budget, les difficultés appréhendées et les enjeux de la démarche (**encadré 2**).

Le groupe de travail s'est réuni une fois par mois afin de trouver des pistes de solution aux problèmes identifiés dans le rapport diagnostique, lequel avait été validé avec l'ensemble du personnel. Chaque employé pouvait formuler ses commentaires auprès d'un collègue du groupe de travail ou dans la boîte à suggestions.

La prise en charge par le gestionnaire et le groupe de travail s'est effectuée progressivement. Après environ un an, à la suite de chaque rencontre, le chef de service réunissait l'ensemble de l'équipe pour discuter de certaines situations soumises au groupe de travail. Le personnel a aussi suivi une journée de formation sur la communication et le travail d'équipe.

### 1. LE SERVICE ALIMENTAIRE

Le Service alimentaire dessert les résidents, les usagers de l'urgence, de l'UCDG et d'une ressource intermédiaire privée (40 repas), les visiteurs et les employés du CSSS : 150 déjeuners, 350 dîners et 300 soupers. Au total, 33 personnes gravitent autour du Service alimentaire.

### 2. LES COMITÉS

**Comité de pilotage** : chef du Service alimentaire, conseiller aux relations de travail, représentante syndicale locale en SST, conseiller syndical de la Fédération de la santé et des services sociaux de la CSN, conseillère syndicale du module de prévention de la CSN et conseillère de l'ASSTSAS.

**Groupe de travail** : cuisinier, aide-cuisinier, quatre préposées (deux à temps plein, une à temps partiel et une sur appel), chef de service et représentante syndicale SST locale. Les rencontres étaient animées par la conseillère syndicale du module de prévention de la CSN et par la conseillère de l'ASSTSAS.

de travail, le comportement inadéquat de certaines personnes, etc.

L'ensemble des personnes rencontrées n'avait pas beaucoup d'espoir que la situation change étant

### Le plaisir de travailler ensemble

La démarche a porté fruit (**encadré 3**). Plusieurs modifications ont été apportées à la cuisine et le climat s'est beaucoup amélioré. Les salariés ont retrouvé du plaisir à travailler ensemble. L'ambiance est plus détendue, les gens se saluent et font des blagues. Certains ont même postulé sur la liste de rappel pour travailler au Service alimentaire !

Pour le gestionnaire du service, cette démarche novatrice a permis des changements notables sur le climat et, à plus long terme, une réduction des coûts à la CSST et en assurance-salaire. L'implication des employés et leur volonté de changer la situation ont été déterminantes pour le succès du projet.

Ce type de démarche requiert de la persévérance et l'implication de tous est nécessaire (employeur, syndicat, salariés). De plus, la collaboration avec l'ASSTSAS a permis une mise en commun des compétences et la possibilité de reproduire la démarche dans un autre service. Sans hésiter, le gestionnaire et le syndicat recommanderaient un tel projet ! ●

### 3. ACTIONS RÉALISÉES

- Mise en place de règles communes de fonctionnement.
- Modification de l'horaire des préposés (heure d'entrée).
- Affichage de l'horaire de lavage de l'inox (« stainless »), note pour diminuer la lourdeur des poubelles, ajout de 1 h 45 sur un poste.
- Révision des plans de travail.
- Ajout d'une cuve pour faire tremper l'inox.
- Rencontres individuelles avec quelques membres du personnel (comportements).
- Etc.